

# Outsourcing binnen Nederland: feiten en verklaringen

Bij het verplaatsen van werk wordt in de literatuur vaak de nadruk gelegd op het aspect *offshoring*: het verplaatsen van werk buiten de landsgrenzen. Veel minder is daarentegen bekend over het verplaatsen van werk binnen Nederland (*domestic outsourcing*). Ongeveer zeven procent van alle bedrijven verplaatst activiteiten binnen de landsgrenzen. Processen van financialisering en technologische verandering zijn de belangrijkste verklaringen.

**FABIAN DEKKER**  
Arbeidssocioloog  
aan de Erasmus Uni-  
versiteit Rotterdam

**O**utsourcing is een multidimensionaal begrip (Varadarajan, 2009) en kan worden onderverdeeld in *offshoring* (het verplaatsen van kernactiviteiten en ondersteunende werkzaamheden naar een vestiging van het eigen bedrijf of een externe organisatie in het buitenland) en *domestic outsourcing* (de binnenlandse uitbesteding van werk aan een vestiging van het eigen bedrijf of een externe organisatie). Met name offshoring krijgt veel aandacht in de academische literatuur en het beleidsdebat over de effecten voor de arbeidsmarkt. Vaak wordt offshoring geassocieerd met baanverlies, zeker wanneer werkzaamheden worden verplaatst naar lagelonenlanden (Böckerman en Maliranta, 2013). Eerder dit jaar werd bijvoorbeeld bekend dat IBM en Unilever een deel van hun IT-werkplekken naar lagelonenlanden verplaatsen.

Hoewel dit geen nieuw fenomeen is, internationaliseren productieketens, en zijn bedrijven in staat om op deze manier efficiënter te produceren en lokale markten aan te boren. Het CBS (2013) concludeert echter dat 'slechts' 9,8 procent van de in Nederland opererende bedrijven werk internationaal uitbesteedt (dit gaat om bedrijven met minimaal honderd werknemers in de periode 2009–2011 in verschillende niet-financiële sectoren). Binnen Europa scoort

Nederland hiermee rond het internationale gemiddelde en er zijn bovendien steeds meer signalen dat bedrijven onder de noemer *reshoring* weer activiteiten uit het buitenland terughalen (Kamer van Koophandel, 2016). We moeten de mate waarin bedrijven internationaal werk verplaatsen dus niet overschatten. Ook de arbeidsmarkteffecten lijken in ons land relatief beperkt (Gorter *et al.*, 2005).

Terwijl de mate waarin bedrijven werk naar het buitenland verplaatsen, lijkt mee te vallen, is het de vraag op welke wijze zij dan wel in hun behoeften aan flexibiliteit en concurrentievermogen voorzien. Een van de manieren om dit te doen is door werk binnen de landsgrenzen te verplaatsen. Dit biedt verschillende voordelen ten opzichte van offshoring: activiteiten kunnen gemakkelijker gecoördineerd worden en er kan sneller worden ingespeeld op onvoorziene omstandigheden.

Hoewel bijzonder veel aandacht is uitgegaan naar het aspect offshoring, weten we van binnenlandse outsourcing opvallend weinig. Dit is een duidelijk gemis, aangezien binnenlandse outsourcing in belang toeneemt en daardoor effect heeft op de loonontwikkeling en de kwaliteit van werk (Bernhardt *et al.*, 2016). Dit leidt tot de volgende centrale vraagstelling: In welke mate besteden bedrijven werk uit binnen Nederland en hoe valt dit te verklaren?

## THEORETISCH KADER

In de bestaande literatuur over het offshoren van werk wordt gesteld dat het behalen van kostenvoordelen en het versterken van de concurrentiepositie primaire drijfveren zijn om werk te verplaatsen (Diaz-Mora, 2008). In eerder onderzoek naar offshoring onder het Nederlandse bedrijfsleven kwamen vergelijkbare motieven naar voren (CBS, 2008). Offshoring zal zich naar verwachting dan ook met name voordoen in een marktomgeving met veel concurrentiedruk, zowel nationaal als internationaal (Lommerud *et al.*, 2009). Via het verlagen van de kosten (zoals loon en overhead) blijven bedrijven de concurrenten zo een stap

voor. De verwachting is dat dit ook voor binnenlandse outsourcing geldt: door bedrijven te zoeken die kostenvoordelig werken, kunnen deze zich op de strategisch gekozen kernactiviteiten richten en de concurrentiepositie verbeteren. De verwachting is dat in situaties waar de financiering van bedrijven tot stand komt onder invloed van aandeelhouders, er eveneens sneller zal worden overgegaan tot het verplaatsen van werk. Dit komt doordat de concurrentiedruk hoger is. Ondernemingen die eigendom zijn van buitenstaanders zullen namelijk eerder op zoek gaan naar manieren om de belangen van aandeelhouders te behartigen. Het verplaatsen van werk is een van de strategieën om kostenefficiënt te kunnen werken en winsten te maximaliseren (Appelbaum en Batt, 2014).

Daarnaast zijn een aantal andere bedrijfskenmerken van belang. Bedrijven zoeken via outsourcing naar mogelijkheden om eventuele tekorten aan (bekwaam) personeel op te lossen. Dit zal naar verwachting ook voor binnenlandse outsourcing gelden. Verder zijn de bedrijfsomvang en bedrijfsleeftijd mogelijk van invloed op outsourcing. Grotere en oudere organisaties hebben namelijk de benodigde kennis en mogelijkheden in huis om werk sneller en efficiënter te kunnen verplaatsen (Tomiura, 2005). Bovendien kan een gezonde financiële situatie van organisaties bijdragen aan een hogere mate van outsourcing, aangezien op deze manier de actuele concurrentiepositie wordt bestendigd. Ook veronderstellen we dat de inzet van nieuwe technologie het verplaatsen van werk beter mogelijk maakt. Technologische ontwikkeling draagt namelijk bij aan de mogelijkheden om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken. Daarnaast is het bekend dat met name kennisintensieve bedrijven werk verplaatsen om op deze manier de relatief hoge kosten van technologische ontwikkeling te compenseren via het uitbesteden van ondersteunende activiteiten (Bartel *et al.*, 2008). Samengevat is de verwachting ten aanzien van binnenlandse outsourcing dat grotere, oudere, financieel gezondere bedrijven, kennisintensieve bedrijven en bedrijven met een tekort aan bekwaam personeel eerder de mogelijkheid zullen aangrijpen om werk te verplaatsen binnen Nederland.

Ten slotte onderzoeken we of bedrijven minder snel geneigd zullen zijn om werk te verplaatsen naar externe organisaties in het geval de vakbond en/of ondernemingsraad actief aanwezig zijn op de werkplek. Bonden en ondernemingsraad behartigen namelijk de belangen van werknemers, en outsourcing wordt over het algemeen niet beschouwd als zijnde in het belang van werknemers.

## DATA EN METHODE

Om na te gaan onder welke condities het bedrijfsleven werk verplaatst naar externe partijen binnen Nederland, maken we gebruik van een enquête uit 2016. TNS Nipo heeft een steekproef getrokken uit zijn online-bedrijvendatabase (N = 4.000). In deze database participeren ruim 17.000 directeuren en managers van zowel eenmanszaken als bedrijven met werknemers. De totale respons bedraagt 25 procent (N = 1.008), een bovengemiddelde responsgraad voor werkgeveronderzoek. Voor dit onderzoek houden we alleen rekening met de bedrijven met personeel. In totaal 665 directieleden (88 procent) en managers (12 procent)

hebben de vragenlijst beantwoord op het niveau van de betreffende bedrijfsvestiging. De data zijn vervolgens gewogen op basis van CBS-vestigingsgegevens en zijn representatief op vestigingsomvang en rechtsvorm.

Of een bedrijf aan binnenlandse outsourcing heeft gedaan, is bepaald aan de hand van de vraag of ze in de afgelopen twee jaar vóór afname van de enquête werk hebben verplaatst naar externe organisaties (die geen deel uitmaken van hetzelfde bedrijf) in Nederland. Concurrentiedruk in de bedrijfsomgeving is in beeld gebracht door te vragen naar de mate waarin er op prijs wordt geconcurrereerd in de markt waarin de vestiging actief is. De internationalisering wordt gemeten door het indiceren van de export-oriëntatie van bedrijven, de vraag of het hoofdkantoor van de belangrijkste concurrent in het buitenland is gevestigd, de ervaren gevoeligheid voor schommelingen in de economie en concurrentiegevoeligheid in een nationale en internationale marktomgeving. De invloed van aandeelhouders is gemeten door te vragen of de vestiging deel uitmaakt van een beursgenoteerde onderneming. Technologische ontwikkeling is bepaald door te vragen of een organisatie in de afgelopen twee jaar een of meer vormen van technologische verandering heeft doorgevoerd.

## We moeten de mate waarin bedrijven internationaal werk verplaatsen niet overschatten

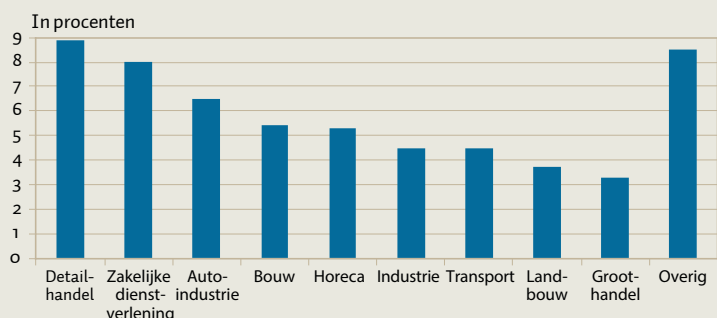
Structurele kenmerken van de organisatie zijn vastgesteld door opname van de omvang, leeftijd en de financiële situatie van het bedrijf. Twee vragen meten de kwalificaties van het personeelsbestand (menselijk kapitaal). Ten eerste is de bedrijfsspecificiteit van kennis en vaardigheden van het personeel bepaald. Ten tweede bevragen we de respondenten naar het aandeel hooggeschoolden (hbo, wo) op de werkplek. Opname van negen dummyvariabelen geeft de eventuele heterogeniteit naar sector weer. Daarnaast stellen we de invloed van vakbonden en ondernemingsraden vast via vragen naar de mate waarin de vakbond en ondernemingsraad invloed hebben op de besluiten van de directie binnen de vestiging. Om de samenhang tussen deze variabelen te bepalen is een logistische regressieanalyse uitgevoerd.

## RESULTATEN

In de periode 2014–2016 heeft 6,7 procent van alle bedrijven werk uitbesteed aan externe organisaties in Nederland. Het lijkt derhalve met de mate waarin bedrijven binnen Nederland werk verplaatsen mee te vallen. Als we de outsourcingactiviteiten naar sector onderverdelen, blijkt dat in de detailhandel relatief vaak werk wordt uitbesteed (8,9 procent; figuur 1). Hoogstwaarschijnlijk gaat het hierbij om het uitbesteden van (salaris)administratieve werkzaamheden. Ook in de zakelijke dienstverlening, auto-industrie en bouw komt binnenlandse outsourcing vaker voor. Dit

Binnenlandse outsourcing naar sector, 2014–2016

FIGUUR 1



Bron: Werkgeversenquête TNS Nipo (N = 665).

zijn branches die van oudsher bekend staan om het afstoten van taken om zo flexibeler te kunnen produceren. In de landbouw en groothandel is hier veel minder sprake van.

Na het in kaart brengen van de omvang richten we ons op de belangrijkste verklaringen voor binnenlandse outsourcing (tabel 1).

Het onderzoeksmodel past goed bij de data en verklaart 20,9 procent van de verschillen in binnenlandse outsourcing op vestigingsniveau.

De resultaten lijken de verwachtingen ten aanzien van de factor concurrentiedruk niet sterk te ondersteunen. Een grotere mate van ervaren prijsconcurrentie en conjunctuurgevoeligheid hangt bijvoorbeeld niet samen met de kans om werk te verplaatsen binnen Nederland. Ook de kwalificaties van het personeel vertonen geen samenhang. De uitkomsten laten verder zien dat verschillende structurele bedrijfskenmerken (zoals bedrijfsomvang en bedrijfsleeftijd) over het algemeen niet van invloed zijn.

Daarentegen zien we wel dat bedrijven die in de afgelopen twee jaar nieuwe technologie op de werkplek hebben ingezet, eerder de mogelijkheid aangrijpen om werk te verplaatsen. Dit geldt ook ten aanzien van de aansturing van bedrijven. Beursgenoteerde bedrijven hebben een zes keer grotere kans om werk te verplaatsen tegenover de kans om dit niet te doen. Opmerkelijk is dat een financieel gezonde bedrijfssituatie een negatieve samenhang vertoont met binnenlandse outsourcing. Klaarblijkelijk zijn het eerder de financieel minder gezonde bedrijven die genoodzaakt zijn om werk te verplaatsen.

Logistische regressieanalyse binnenlandse outsourcing

TABEL 1

Onafhankelijke variabelen	Binnenlandse outsourcing (odds ratio)
<b>Concurrentiedruk</b>	
Prijsconcurrentie (0 = helemaal niet; 10 = in zeer sterke mate)	1,092
<b>Internationalisering</b>	
Exportoriëntatie (1 = het bedrijf exporteert producten en/of diensten)	1,757
Hoofdkantoor concurrent gevestigd in buitenland (1 = ja)	1,617
Conjunctuurgevoeligheid (10 = in zeer sterke mate)	0,870
<b>Invloed van aandeelhouders</b>	
Beursgenoteerd (1 = ja)	6,396***
<b>Structurele kenmerken</b>	
Bedrijfsomvang (1 = meer dan tien werknemers op vestigingsniveau)	1,147
Bedrijfsleeftijd	0,989
Financiële situatie (10 = zeer goed)	0,795**
<b>Menselijk kapitaal</b>	
Percentage hooggeschoolden	1,007
Belang specifieke vaardigheden (10 = bedrijfsspecifieke kennis is zeer belangrijk)	1,052
<b>Technologische ontwikkeling</b>	
Technologische ontwikkeling (1 = ja)	2,624**
<b>Vakbond en ondernemingsraden</b>	
Actieve vakbond (10 = in zeer sterke mate)	1,104
Actieve ondernemingsraad (10 = in zeer sterke mate)	1,078
<b>Nagelkerke Pseudo-R<sup>2</sup></b>	20,9***

\*\*/\*\* Significat op respectievelijk vijf- en eenprocentniveau.

Bron: Werkgeversenquête TNS Nipo (N = 665).

**CONCLUSIES**

Bedrijven in Nederland besteden slechts mondjesmaat onderdelen van de productie uit aan andere organisaties binnen de landsgrenzen. Beursgenoteerd zijn en technologische ontwikkeling liggen ten grondslag aan de keuze om dit te doen. In het eerste geval past specialisatie in het streven naar maximalisatie van aandeelhouderswaarde, in het tweede geval maakt de technologische ontwikkeling het gemakkelijker en goedkoper om werk uit te besteden.

De bevinding dat de omvang van binnenlandse outsourcing lijkt mee te vallen, past niet goed in het vaak aangehaalde beeld van de netwerkorganisatie, als organisatie-model van de toekomst, waarbij een flexibele samenwerking tussen een groot aantal organisaties centraal staat. Toch betekent dit niet dat de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer niet verandert. Het is wel degelijk denkbaar dat werkenden in de toekomst vaker met de gevolgen van outsourcing als bedrijfsstrategie te maken krijgen. Met een verder toenemende financialisering van de economie, nadruk op aandeelhouderswaarde (Kuypers *et al.*, 2013) en technologische ontwikkelingen wordt het vanuit het perspectief van bedrijven zowel belangrijker als steeds gemakkelijker om direct contact te zoeken met tijdelijk personeel via digitale ontmoetingsplekken. Specialistische kennis is voor bedrijven bijvoorbeeld relatief snel en goedkoop in te huren via online-marktplaatsen. Niet de klassieke vormen van uitbesteding tussen organisaties staat dan in de nabije toekomst centraal, maar eerder de directe inhuur van flexibel werkenden (mensen met een tijdelijk contract en zzp'ers) via digitale platformen. Hier zijn al concrete aanwijzingen voor. Onderzoeksinstituut TNO (2016) becijferde onlangs dat twaalf procent van alle Nederlandse volwassenen (16–70 jaar) in de twaalf maanden voor afname van hun enquête inkomen heeft gehad uit werk via digitale platformen. Outsourcing bestaat dan niet meer uitsluitend tussen organisaties, maar eerder in directe vorm tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

**In het kort**

- ▶ Binnenlandse outsourcing neemt in belang toe en heeft effect op de loonontwikkeling en kwaliteit van werk.
- ▶ Binnenlandse outsourcing is vooral belangrijk voor aandeelhouders.
- ▶ Bedrijven die in de afgelopen twee jaar nieuwe technologie op de werkplek hebben ingezet zullen eerder werk verplaatsen.